



WELTplus vom 08.02.2020 08:27:39 / Ressort: Wirtschaft

Karriere-Netzwerke

## Sie ebnen Frauen den Weg an die Spitze

**Frauen, die Karriere machen wollen, können sich nicht alleine auf aktuelle Vorbilder wie Ursula von der Leyen oder Christine Lagarde verlassen. Sie brauchen Netzwerke mehr denn je - Klubs, in denen sie die Mechanismen der Macht lernen.**

Daniela Mündler - dunkle lange Locken, schwarze Lederjacke - ist eine Frau, die ihre Karriere strategisch plant. Ganz bewusst sei sie vor vier Jahren ins Management von Bahlsen gewechselt, verrät sie an einem Wintermorgen im Berliner Café "Einstein". Sie wollte raus aus der Marketingecke.

Nach leitenden Funktionen bei Douglas und dem französischen Luxuskonzern LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) sei ihr klar geworden: "Wenn ich für den Posten einer CEO infrage kommen will, brauche ich harte Zahlen, die für mich sprechen." Eine reine Markenentwicklerin bekommt nur schwer die Gesamtverantwortung für ein Unternehmen - eine Managerin, der klar Gewinne und Verluste zugerechnet werden können, dagegen schon eher.

Gerade Frauen müssten sich mit den Mechanismen der Macht viel stärker befassen, sagt Mündler. Ein Netzwerk von Führungsfrauen hilft ihr seit Jahren dabei. Seit 2008 ist Mündler Mitglied der Generation CEO, die der Personalberater Heiner Thorborg ein Jahr zuvor gegründet hat.

Das Ziel: Einer Gruppe von ausgewählten Frauen den Weg an die Spitze von Konzernen ebnen. Jahr für Jahr wuchs der exklusive Club um rund 20 handverlesene Kandidatinnen. Anfang dieses Jahres zog sich Thorborg zurück, übergab die Geschäfte an einen fünfköpfigen Vereinsvorstand, dem Mündler angehört.

Brauchen exzellent ausgebildete Frauen tatsächlich noch Clubs, um ihren Aufstieg voranzutreiben? Das Jahr 2019 hat in Sachen Frauen in Führungspositionen doch sichtbare Fortschritte gebracht: Ursula von der Leyen führt seit Dezember als erste Frau die Europäische Kommission. Christine Lagarde ist seit November die oberste Währungshüterin in Europa. Und im Oktober rückte die erste Frau an die Spitze eines Dax-Vorstands: Jennifer Morgan leitet bei SAP zusammen mit Christian Klein die Geschäfte.

Sind reine Frauennetzwerke da nicht genauso aus der Zeit gefallen, wie von alten Herren getragene Studentenverbindungen?

Keinesfalls. Davon jedenfalls sind Hunderte von Top-Frauen überzeugt, die sich in unterschiedlichen Netzwerken zusammenschließen. Wie viele es genau sind, wird nirgends registriert.

Allein das Gründerinnenportal des Bundeswirtschaftsministeriums listet 80 Vereine, Verbände, Arbeitskreise und Stammtische, die das Wort "Frau" im Namen tragen. In den USA wiederum wurzeln jahrzehntealte Netzwerke wie die Business and Professional Women, der Zonta Club oder die Soroptimists, die heute weltweit Zehntausende von Geschäftsfrauen verbinden.

Dazu kommen all die internen Netzwerke, mit denen sich große Konzerne schmücken. Allein Daimler bietet Mitarbeiterinnen fünf unterschiedliche Zirkel an - vom Women's Business bis zum Women Innovation Network. Darüber hinaus gibt es immer wieder ambitionierte Neugründungen.

Reine Frauennetzwerke waren früher wenig wirksam

"Gut ausgebildete Frauen brauchen heute Clubs mehr denn je", sagt Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB). "Denn erst jetzt bildet sich eine kritische Masse von Frauen, die in unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren Machtpositionen innehaben und sich gegenseitig helfen und vermitteln können."

Noch vor wenigen Jahren, so die Soziologin, hätten reine Frauennetzwerke eben "nicht weit genug getragen". Die Theorie dahinter reicht bis in die 70er-Jahre zurück und stammt von dem amerikanischen Soziologen und Ökonomen Mark Granovetter. Danach sind es gerade die schwachen Verbindungen zu über Ecken Bekannten, die die Akteure eines Netzwerkes beflügeln (The Strength of Weak Ties). "Die Kontakte der nahen Bekannten hat man allemal", sagt Allmendinger. Über Frauennetzwerke kämen nun entfernte Bekannte hinzu, die bei Jobs und der eigenen Karriere helfen könnten.

Catrin Hinkel hat es in der eigenen Karriere schon weit gebracht. Beim Beratungsunternehmen Accenture ist die 50-Jährige unter anderem verantwortlich für den Geschäftsbereich Technologie im deutschsprachigen Raum. Über ihr kommt in dem börsennotierten Konzern mit 480.000 Mitarbeitern nur noch der Vorstand.

Hinkel ist seit Januar Vereinsvorsitzende von Generation CEO. Sie ist gemeinsam mit ihrer Vorstandskollegin Mündler in das Berliner Café gekommen. Auch Hinkel trägt Lederjacke - rostrot, im Biker-Stil. Auch sie spricht ruhig und entschlossen: "Frauen sind im Topmanagement in deutschen Unternehmen immer noch rar. Da brauchen wir Vorbilder, die sich für das Thema einsetzen und Mut machen." Genau das tue ihr Netzwerk: Vorbilder identifizieren und sie fördern.

Frauen setzen auf Vertrauen und Verbindungen

Hinkel selbst ist Netzwerkerin der ersten Stunde, seit 13 Jahren dabei. "Über die Jahre habe ich sehr vom Austausch mit Führungsfrauen aus anderen Unternehmen profitiert", sagt sie. Dieser Austausch findet informell bei gemeinsamen Abendessen oder am Rande eines Fachvortrags statt. Die inzwischen über 100 Mitglieder pflegen auch den direkten Draht zueinander.

Vertraulichkeit ist garantiert. Mails werden grundsätzlich persönlich und nicht von Assistenten beantwortet. Diese Grundregeln gelten auch für so prominente Mitglieder wie Hildegard Wortmann, im Vorstand von Audi für Vertrieb und Marketing zuständig, Knauf-Gesellschafterin Isabel Knauf oder die Chefin von Gruner & Jahr, Julia Jäkel.

Auf Vertrauen und enge persönliche Verbindungen "ihrer" Frauen setzt auch Frederike Probert. 40 Managerinnen hat die Digitalunternehmerin binnen eines Jahres in der Mission Female zusammengebracht. Douglas-Chefin Tina Müller ist hier Mitglied, genau wie die Medienmanagerin und Chefin des Discovery Network in Deutschland, Susanne Aigner-Drews.

"Wir müssen lernen, konkret zu formulieren, was wir von wem brauchen und das aktiv einzufordern", sagt Probert. Mission Female ist für die 39-Jährige inzwischen ein Fulltime-Job. Im Herbst organisierte sie für die Frauen eine viertägige Reise ins spanische Marbella - morgendliches Yoga und eine Radtour durch die Berge inklusive.

5000 Euro pro Jahr kostet die Mitgliedschaft. Dafür bekommen die Frauen Kontakte zu Gleichgesinnten, Input zu unterschiedlichen Managementthemen und einige Tipps mehr - etwa den Rat eines Stylisten mit anschließendem Shooting für offizielle Fotos.

Proberts Frauen sollen keine "Bienenköniginnen" sein, die weibliche Nachwuchskräfte am Aufstieg hindern. Im Gegenteil: "Wir katapultieren uns gegenseitig nach oben." So ermuntert Probert ihre Mitglieder zum Beispiel, Anfragen für Vorträge oder Auftritte in den Medien, die sie selbst nicht bedienen können, untereinander weiterzugeben.

Zur Gleichberechtigung ist es noch ein weiter Weg

Auch Sigrid Bauschert hat sich das Kontakte-Knüpfen zum Beruf gemacht - schon vor über 30 Jahren. 1989 gründete sie den Kongressveranstalter Management Circle. Heute pflegt sie mit Einladungen zum Ladies Lunch nicht nur ihr persönliches Netzwerk.

Sie organisiert auch den "Global Female Leaders Summit", der Führungsfrauen aus aller Welt im Berliner Hotel "Adlon" zusammenbringt. Großbritanniens ehemalige First Lady Cherie Blair war dort schon zu Gast, genau wie die ehemalige EU-Handelskommissarin Cecilia Malmström.

Auf eine Art Netzwerken 2.0 hat sich Ilka Hartmann verlegt - sie vernetzt Netzwerke. Für die Commerzbank hat sie die Frauenrunde She-VIP aufgebaut. Nun wird sie Geschäftsführerin der British Chamber of Commerce in Germany (BCCG), hat dort bereits vorab den Zirkel Sheconomy initiiert und macht sich daran, beide Kreise miteinander zu verknüpfen.

Unter Deutschlands Netzwerkerinnen ist auch Monika Schulz-Strelow eine Institution. Sie ist seit 2006 Präsidentin der Initiative Fidar, die sich für mehr Frauen in den Aufsichtsräten und Vorständen einsetzt. Dass es zur Gleichberechtigung in den Chefetagen noch ein weiter Weg ist, belegt ihr jährlicher "Women-on-Board-Index". Danach war im Herbst 2019 erst jeder zehnte Vorstandsposten in den 186 größten börsennotierten Konzernen in Deutschland mit einer Frau besetzt.

Ob Daniela Mündlers nächster Karriereschritt in den Vorstand eines Börsenunternehmens führt, ist noch offen. Sicher aber ist: Die Managerin wird Bahlsen verlassen - "auf eigenen Wunsch", wie das Familienunternehmen Mitte Januar verkündete.

Man sei unterschiedlicher Auffassung über die künftige strategische Ausrichtung des Unternehmens gewesen. Zweifel an der Strategie also - gut möglich, dass sich die Eigentümerfamilie darüber mehr Sorgen machen muss als die scheidende Chefin.

*Inga Michler*

Bildunterschrift: Austausch, Netzwerken, gegenseitige Unterstützung: Das ist vor allem für die Karriere von Frauen wichtig

**Quelle:** WELTplus vom 08.02.2020 08:27:39


**Ressort:** Wirtschaft

**Dokumentnummer:** 169374752

**Dauerhafte Adresse des Dokuments:**

[https://www.genios.de/document/WEPL\\_da48ad806ddff4d35bb8661686e73756e95a2902](https://www.genios.de/document/WEPL_da48ad806ddff4d35bb8661686e73756e95a2902)

Alle Rechte vorbehalten: (c) WeltN24 GmbH

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH